



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anthony Utter

Budgetering

Fallstudie av två företag inom sjötrafik

Företagsekonomi och turism
2015

ABSTRAKT

Författare	Anthony Utter
Lärdomsprovets titel	Budgetering – Fallstudie av två företag inom sjötrafik
År	2015
Språk	Svenska
Sidantal	54 + 1 bilaga
Handledare	Niklas Kallenberg

Budgetering är en målinriktad monetär handlingsplan. Budgeten är företagets verktyg för finansiell planering och uppföljning. Med hjälp av en budget får företaget en uppfattning om vad som skapar lönsamhet och kontroll över företagets ekonomi.

Lärdomsprovets syfte är att få förståelse för hur företag sköter sin budgetering och hur deras budgeteringsprocess är utformad samt varför de valt att använda sig av metoden budgetering.

I lärdomsprovet har en kvalitativ undersökningsmetodik använts. Böcker och artiklar är den sekundärdata som används i den teoretiska delen av lärdomsprovet. Primärdata har samlats in via intervjuer med två utvalda företag, sedan jämfördes företagens budgeteringsprocess med varandra.

Lärdomsprovets resultat är att budgeten fungerar som ett redskap och används för att kunna ha koll på verksamhetens ekonomi samt för att företagets utgifter och intäkter skall kunna balanseras med varandra. Budgeten behöver heller inte vara detaljerad, huvudsaken är att de största och viktigaste posterna finns med och att man gör en ordentlig uppföljning av företagets budget.

ABSTRACT

Author	Anthony Utter
Title	Budgeting – Case study of two companies in the sea maritime business
Year	2015
Language	Swedish
Pages	54 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

Budgeting is a targeted monetary action plan. The budget is the company's tool for financial planning and monitoring. With the help of a budget the company acquires an idea of what creates profitability and control over the company's finances.

The aim of the thesis is to gain an understanding of how companies manage their budgeting and how their budgeting process is designed and why they chose to use the method of budgeting.

In the thesis is a qualitative research methodology used. Books and articles are the secondary data used in the theoretical part of the thesis. Primary data were collected through interviews with the two selected companies, and then the corporate budgeting processes were compared to each other.

The findings show that the budget serves as a tool and is used to keep track of the business economy as well as for balancing company expenses and revenues. The budget need not be detailed, the main thing is that the largest and most important items are present and to make a proper follow-up of the company's budget.

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER	1
FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR	2
1 INLEDNING	3
1.1 SYFTE	4
1.2 PROBLEMFORMULERING	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
2 BUDGETERING OCH OLIKA BUDGETAR	5
2.1 BUDGETENS HISTORIA	5
2.2 BUDGETERING & SYFTE MED BUDGETERING	6
2.3 KRITIK MOT BUDGETERING	7
2.4 HUVUDBUDGETAR	8
2.4.1 <i>Likviditetsbudget</i>	9
2.4.2 <i>Resultatbudget</i>	9
2.4.3 <i>Budgeterad balansräkning</i>	11
2.5 DELBUDGETAR	11
2.5.1 <i>Försäljningsbudget</i>	12
2.5.2 <i>Inköpsbudget</i>	13
2.5.3 <i>Lagerbudget</i>	13
2.5.4 <i>Tillverkningsbudget</i>	13
2.5.5 <i>Personalbudget</i>	13
2.5.6 <i>Investeringsbudget</i>	14
3 BUDGETERINGSPROCESSEN	15
3.1 BUDGETUPPSTÄLLNING.....	15
3.2 UPPBYGGNADSMETODEN.....	16
3.3 NEDBRYTNINGSMETODEN	17
3.4 ITERATIVA METODEN.....	17
3.5 BUDGETUPPFÖLJNING	18
3.5.1 <i>Budgetens uppföljningsrapport</i>	19
3.5.2 <i>Analys</i>	20
3.5.3 <i>Budgetavvikelser</i>	21
3.5.4 <i>Budgetens nyckeltal</i>	21

4	ALTERNATIV TILL FAST BUDGET	23
4.1	FLEXIBEL BUDGET	23
4.2	RÖRLIG BUDGET	23
4.3	REVIDERAD BUDGET	24
4.4	RULLANDE BUDGET	25
5	METOD	27
5.1	DATAINSAMLINGSMETODER	27
5.1.1	<i>Val av metod</i>	27
5.1.2	<i>Intervjustudie</i>	28
5.1.3	<i>Sekundärkällor</i>	29
5.1.4	<i>Primärkällor</i>	29
5.2	RELIABILITET	30
5.3	VALIDITET	30
5.4	KÄLLKRITIK	31
5.5	VAL AV FÖRETAG	31
6	EMPIRI.....	33
6.1	WASALINE.....	33
6.1.1	<i>M/S Wasa Express</i>	34
6.1.2	<i>Budgetering i Wasaline</i>	34
6.2	ECKERÖ LINJEN	37
6.2.1	<i>M/S Eckerö</i>	38
6.3	BUDGETERING I ECKERÖ LINJEN.....	39
6.4	JÄMFÖRELSE AV BUDGETERINGEN MELLAN WASALINE OCH ECKERÖ LINJEN	41
6.4.1	<i>Inledande frågor</i>	41
6.4.2	<i>Budgeteringsfrågor</i>	42
6.4.3	<i>Avslutande frågor</i>	45
7	AVSLUTNING	48
	KÄLLFÖRTECKNING	50
	BILAGA	54

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1. Sambandet mellan huvudbudgetarna	s. 9
Figur 2. Resultatbudget	s. 10
Figur 3. Del-budgeternas samband med huvudbudgeterna	s. 12
Figur 4. Budgeteringsprocessen	s. 15
Figur 5. Budgetuppställande, en jämförelse mellan de tre metoderna	s. 18
Figur 6. Reviderad budget	s. 24
Figur 7. Exempel på rullande budget	s. 25
Figur 8. Bild samt information om M/S Wasa Express	s. 35
Figur 9. Bild samt information om M/S Eckerö	s. 40

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor till företagen Wasaline och Eckerö Linjen

1 INLEDNING

Budgetering är en uppskattning av de intäkter och kostnader som kommer att uppstå inom en framtida period. En budget kan göras av privatpersoner, företag, kommuner samt länder. Budgetering är ett styrmedel som de flesta företag använder sig av i dagens läge. Budgetering är något som funnits länge men som först i början på 1900-talet tog fart och blev populärt bland företag och organisationer. Det finns vissa som tvivlar på budgetering eftersom det kan vara väldigt kostsamt och dyrt att uppgöra en budget för ett större företag, och man tror därför inte att det är lönsamt att sätta tid och energi på att uppgöra en budget för sitt företag. (Arwidi & Samuelsson 1991, 9-12)

Mitt examensarbete består av 7 kapitel, det börjar med kapitel 1 som är en inledning där bland annat arbetets syfte tas upp men även en kort presentation om budgetering.

Den teoretiska delen i mitt arbete består av kapitel 2, 3 och 4, där kommer jag att ta upp vad en budget är, vilka olika budgetar det finns och hur budgeteringsprocessen går till. Negativa aspekter med budgetering kommer jag även kort ta upp.

Min empiriska del består av kapitel 5 och 6. Under metodkapitlet kommer jag att klargöra vilken forskningsmetod jag använder mig av för att få svar på mina frågor kring budgetering. I kapitel 6 kommer jag genom en kvalitativ undersökningsmetod intervjua två företag och få fram information om hur de sköter sina budgetar samt deras syfte med att använda budgetering som styrningsmetod. Efter intervjuerna kommer jag att analysera mina svar för att kunna se en skillnad mellan företagen.

Arbetet avslutas med kapitel 7 som är en avslutning på hela arbetet. Där tas mina slutsatser upp som jag kommit fram till genom min kvalitativa forskning.

1.1 Syfte

Lärdomsprovets syfte är att få förståelse för hur företag sköter sin budgetering och hur deras budgeteringsprocess är utformad samt varför de valt att använda sig av metoden budgetering.

1.2 Problemformulering

Jag har valt att skriva om budgetering och budgeteringsprocessen i mitt lärdomsprov eftersom budgetering används inom de flesta stora företag. Som tradenomin-studerande kommer jag troligtvis att komma i kontakt med ämnet inom framtida jobb, och då är det bra att veta vad budgetering innebär, samt att vara medveten om hur budgeteringsprocessen kan se ut för ett företag. För att lyckas få förståelse för vad budgeteringen är och varför så många företag tycker att det är viktigt har jag valt att intervjua två företag som använder sig av budgetering som styrmedel.

Utgående från min problemformulering har jag gjort upp följande forskningsfrågor:

1. Varför budgeterar företag?
2. Hur ser företagens budgeteringsprocess ut?
3. Vilka nackdelar finns det med budgetering?

1.3 Avgränsning

Den teoretiska delen kommer att avgränsas genom att behandla olika budgetar, budgeteringsprocessen, metodbeskrivning samt att kort ta upp kritik mot budgetering. Empirin kommer att genomföras genom att jämföra två företag inom samma bransch för att få fram eventuella skillnader mellan dessa företag.

2 BUDGETERING OCH OLIKA BUDGETAR

I detta kapitel kommer jag att ta upp vad budgetering är och varför man använder sig av budgetering. Olika budgetar och delbudgetar kommer jag även att ta upp. Kritiken mot budgetering har ökat de senaste åren och därför kommer jag även kort att ta upp kritik mot budgetering.

2.1 Budgetens historia

Ordet budget kommer ursprungligen från det latinska ordet *Bulga*, vilket betyder väska. Budgeteringen fick sin betydelse i England för över två hundra år sedan, eftersom finansministern skulle bära de statliga räkenskaperna i en läderportfölj, som kallades *bowgette*. Sedan dess har ordet budgetering används över hela världen, men det var först i mitten av 1900-talet som det blev vanligt att använda sig av budgetering. Idag använder sig företag, kommuner, föreningar, länder samt privatpersoner sig av budgetering. (Greve 1996, 9-11)

Under de decennier som gått sedan införandet av budgeten har den förändrats flera gånger, främst när det gäller hur den ska användas. När flera företag började använda budgeten under mitten av 1900-talet var det huvudsakliga syftet att planera och samordna sin verksamhet, och budgeten var ofta kopplad till den strategiska planen. (Greve 1996, 11-12).

Oljekrisen slog till 1973, ingen hade förutspått den och fokuset försköts mot decentralisering. Företagen insåg nu att de måste bli mer flexibla i sin långsiktiga planering. Med hjälp av budgeten skulle nu den verkställande ledningen kunna kontrollera de anställda, samtidigt delegera rätten att göra beslut inom ramarna för budgeten. Därför var syftet inte längre bara att planera för framtiden, utan budgeten blev ett verktyg för kontroll och utvärdering av ledningens prestationer. (Greve 1996, 12-13).

I början av 1980 började en del personer hävda att budgeten har alltför stor fokus på marginella förändringar, vilket innebär att om en enhet i organisationen begärt en ökning så skulle budgetens förhandlingar bara kretsa kring ökningen och inte hela beloppet. Detta kallas nollbaserad budgetering, där det angavs att hela organisationen måste omprövas under budgetprocessen och inte bara marginell ökning eller minskning men detta blev inte någon populär metod. Idag är budgeten en blandning av alla de trender som har kommit under de senaste sextio åren. (Greve 1996, 13-15)

2.2 Budgetering & syfte med budgetering

En budget är en framtidsinriktad styrning. En budget är en plan för den närmaste framtiden, där företag försöker uppskatta sina intäkter och kostnader. Den tidsperiod som man brukar budgetera för är en period på upp till ett år. Budgeten sätter ramarna för de ekonomiska gränserna och möjligheterna för bolaget. Det betyder i de flesta fall att bolaget skall hålla sina kostnader enligt en fast gräns och deras intäkter över en fast gräns. Budgeten görs av historiska värden, men eftersom den görs för en framtida period, saknas de värden man kommer att använda sig av, och man uppskattar då istället framtiden. (Skärvad & Olsson 2011, 433)

Budgeten har många syften. En budget är tänkt att fungera som en plan för vad företaget ska uppnå under en framtida period. En budget kan dock vara en fördel utöver de gränser som den ger. Budgeten blir ett handlingsprogram för företaget och är därför ett viktigt verktyg för planering och styrning av bolaget. Syftet med budgetering kan man dela upp i olika delar: målsättning, dimensionering, samordning och slutligen kontroll. (Carlson 2013, 80-81)

När man sätter målsättningen för företaget går man igenom vilka mål man vill nå under budgetperioden. Då skall man försöka sätta mål som inte är för lätta att nå och heller inte mål som blir omöjliga att nå. Dimension förklarar vilka resurser man tänker använda sig av för att nå sina mål. Samordningen styr resurserna så att

de samverkar med varandra. Med kontroll kontrollerar man om planen har följts eller om man har avvikit från planen. (Carlson 2013, 80-81)

Företaget kan uppnå en kontinuerlig styrning av verksamheten tack vare budgetering, ett sätt för att lättare uppnå målen för företaget och för att ge de anställda inom företaget ett medbestämmande. Budgeten kan bli ett verktyg för att uppnå ansvar med frihet att vidta åtgärder inom de olika avdelningarna. (Greve 1996, 12-15)

Budgeten kan också fungera som ett medel för att binda ledningen till sina anställda. Om de personer som deltar i budgeten är engagerade i frågan om att sätta mål, är det mera troligt att målen uppnås eftersom alla har samma mål. Det kommer att skapa en dialog mellan de olika delarna av företaget. Budgeten ger också företaget en möjlighet att se över sin verksamhet och visa i vilken riktning företaget är på väg. Dessutom ger detta arbete också företaget en möjlighet att se vilka möjligheter det kan finnas för framtiden. (Greve 1996, 125-128)

2.3 Kritik mot budgetering

Budgetprocessen kräver mycket tid och resurser från företaget när det gäller planering, genomförande och kontrollering. Tiden man lägger ner på budgeten skulle i företaget kunna användas till andra arbetsuppgifter. Företag bör alltid uppskatta om fördelarna med en budget är större än kostnaden för den. En annan nackdel med budgeten är att det är en plan för en tidsperiod som ännu inte har inträffat och då kan stora negativa konsekvenser uppstå som man inte alls har med i planeringen. Det är särskilt svårt för företaget att göra en korrekt budget om det är första gången eller om det finns en brist på erfarenhet av bolagets nuvarande situation. (Niemelä, 2008, 63-64)

Det är oftast inte viktigast att göra ett bättre resultat än målen för budgeten, utan att nå dem och inte mer. En mycket kontrollerad budget gör också att de anställda är mindre benägna att ta risker om det innebär att de måste gå längre än de budgetinstruktioner som finns. Att gå längre än budgeten i den situationen kan göra

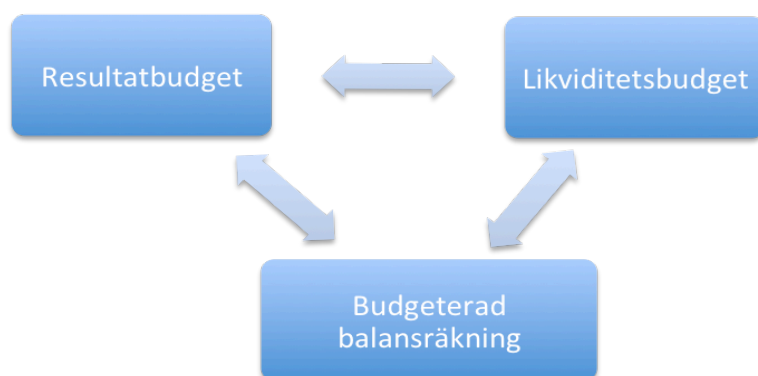
det svårare, eftersom de anställda i ett företag med en budget har tydligare restriktioner än de i ett företag utan restriktioner. Det är också möjligt att ledningen för ett företag med en budget har en bonus kopplad till målen för det. Det finns då en risk att de kommer att fortsätta att styra mot målen trots ändrade förutsättningar, detta beteende blir då negativt och kan skada företaget. Det kan även hända att olika avdelningar på företaget börjar tävla med varandra för att få mera investeringsmedel vilket inte heller blir något positivt för företaget. Personer inom företaget kan tycka att budgetering är något onödigt och då blir det jobbigt för dem att göra och fullfölja budgeten. Då skadar även det budgeten eftersom personer tycker det är ett onödigt ont och inte gör sitt bästa. (Kullén 2009, s. 28-30)

Många företag söker efter alternativ till budgeten eller att förenkla den budget man använder sig av, men de känner oftast att det inte finns realistiska alternativ eller kunskap om andra alternativ för att styra, planera och leda företaget. (Järvenpää 2010, 237)

Det kan vara möjligt att förutsäga framtiden någorlunda korrekt, så länge det inte sker stora förändringar i utvecklingen. Dock är det mycket svårt att förutse ändringar och det kan kosta en hel del om företaget har förberett sig på fel sätt inför framtiden. Budgeten är ofta byggd på prognoser som ofta visar sig vara fel och det gör att företag syftar till mål som inte längre är relevanta. Det är även lätt att fastna i ett mönster och på så vis inte lyckas utveckla företaget. (Kullén 2009, 30-33)

2.4 Huvudbudgetar

Det finns olika avdelningar i företag och oftast har varje avdelning en egen budget, till exempel försäljning och tillverkning. Alla avdelningars budgetar läggs sedan ihop till huvudbudgetarna för att få en klar bild av hela företagets förväntade resultat. De huvudbudgetar som oftast används är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning och alla de är sammankopplade med varandra. (Carlson 2013, 85-86)



Figur 1. Sambandet mellan huvudbudgetarna. (Kullén. 2009, s.111)

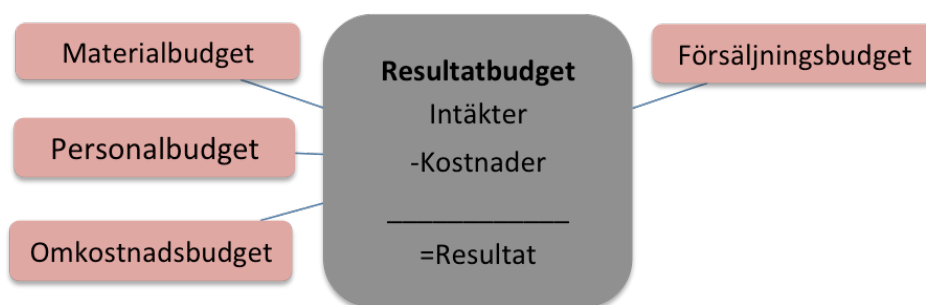
2.4.1 Likviditetsbudget

Det som bygger upp likviditetsbudgeten är inbetalningar och utbetalningar ur företaget, på så vis får man en bild av hur pengarna kommer att räcka till slutet av perioden. För småföretag är denna en budget som oftast är den viktigaste budgeten inom företaget, för större företag är den även en av de viktigaste budgeterna och bankerna vill oftast att företag sammanställer en bra likviditetsbudget. En sak som oftast glöms bort är att det är viktigt att resultatbudgeten blir noggrant gjord eftersom likviditetsbudgeten bygger på resultatbudgeten. Om resultatbudgeten då blir slarvigt gjord blir även likviditetsbudgeten lidande. Budgeten uppgörs oftast för ett års långa perioder man kan även budgetera inom kortare perioder till exempel månadsvis eller veckovis. Att budgetera för kortare perioder beror på mängden in- och utbetalningarna inom företaget, eftersom det kan variera på grund av bransch eller säsong. (Carlson 2013, 101-103)

2.4.2 Resultatbudget

En resultatbudget är en planering av hur resultaträkningen kommer att se ut under en viss period, vanligtvis ett år men även den kan göras för kortare perioder. Det finns många olika delar i en resultaträkning. När man gör budgeten så går man

igenom alla dessa delar, eftersom de flesta delar har en inverkan på varandra. Delarna delas in i delbudgetar eller underbudgetar som till sist bildar resultatbudgeten. Exempel på delbudgetar är försäljningsbudget, materialbudget, omkostnadsbudget, personalbudget, investeringsbudget och finansieringsbudget. (Carlson, 2013, 86) Nedan kommer en figur som beskriver resultatbudgeten och dess delbudgetar. Oftast är en resultatbudget mera detaljerad men principen är densamma.



Figur 2 Resultatbudgeten. (Kullén 2009, s. 112)

Uppbyggnaden av en resultatbudget består av intäkter och kostnader som fastställs med hjälp av olika delbudgetar, huvudbudgetarna får i sin tur information från de delbudgetar som finns. Nettoomsättningen för företag tar man från försäljningsbudgeten och från varubudgeten tar man varukostnaderna och så vidare, man tar alltså information från olika delbudgetar och sammanställer i de huvudbudgeter man använder sig av. (Kullén 2009, 113-114)

2.4.3 Budgeterad balansräkning

Budgeterad balansräkning är den minst använda huvudbudgeten eftersom de flesta företag vill få svar på deras resultat och likviditet och därför tycker att budgeterad balansräkning inte är så intressant. Att den är svårare att upprätta är också en anledning till att företag väljer att inte upprätta den budgeten. När man upprättar en budgeterad balansräkning skall resultatbudgeten vara gjord och likviditetsbudgeten skall även gärna vara gjord. (Carlson 2013, 116)

Den senaste balansräkningen skall man ha tillgänglig eftersom man därifrån plockar tidigare års information och utifrån den kan den kommande budgeten planeras. Man uppskattar hur balansräkningen kommer att se ut med hjälp av sina tillgångar och skulder samt hur det egna kapitalet kommer att se ut vid periodens slut. (Carlson 2013, 116)

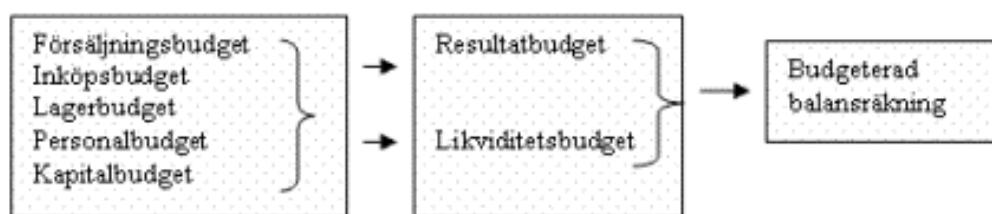
Att upprätta en budgeterad balansräkning anses viktigt om företaget är börsnoterat eftersom man utifrån den räknar vissa centrala nyckeltal som aktieägarna är intresserade av. Det är även bra att avsluta sin budgetprocess med en balansbudget eftersom den ger en klarare bild av om resultatet av tillgångarna är detsamma som resultatet av skulder och det egna kapitalet. (Kullvén 2009, 120-121)

2.5 Delbudgetar

De vanligaste delbudgetarna är försäljnings-, inköps-, lager-, tillverknings-, personal- och investeringsbudgetar. De fungerar som underlag för huvudbudgetarna som företaget upprättar, vilket betyder att man inte skall slarva med dessa eftersom även huvudbudgetarna blir bristfälliga då. Nedan kommer sambanden att beskrivas i en figur där man tydligt ser att delbudgeterna tillsammans bildar huvudbudgeterna. (Alhola & Lauslahti 2006, 282-283).

Huvudbudgeterna är beroende av varandra. Resultat- och likviditetsbudgeten inverkar på varandra och tillsammans bildar de information som behövs för den budgeterade balansräkningen. (Ax m.fl. 2009, 212-213)

Det är oftast större företag som använder sig av delbudgetar eftersom det där finns flera olika avdelningar inom företaget. Vilka delbudgetar företag väljer att använda sig av beror på vilket företag det handlar om. Ett företag som inte har något stort lager upprättar heller inte någon lagerbudget medan ett tillverkande företag kanske använder sig av en lagerbudget eftersom deras verksamhet har större lager och man kan därför spara en hel del pengar på att planera lagerverksamheten. (Ax m.fl. 2009, 229)



Figur 3 Delbudgeternas samband med huvudbudgeterna. (Smartbiz 2014)

2.5.1 Försäljningsbudget

En försäljningsbudget är grunden för alla andra budgetar och därför den viktigaste delbudgeten för de flesta företag. Med den förutser man i förväg hur mycket varor som skall produceras, arbetsmarknadens utveckling och det kapital som behövs, samt mängden olika försäljningsutgifter och administrativa och finansiella utgifter som är nödvändiga för företaget. Försäljningsbudgeten beräknas utifrån produkten, enheterna som säljer själva produkten och det avsedda försäljningspriset. (Ax m.fl. 2009, 214)

2.5.2 Inköpsbudget

Handelsföretag använder sig oftast av en inköpsbudget. Med en inköpsbudget får man en klar bild av vilka varor som kommer att köpas in under perioden och vilket pris som skall betalas för varorna, samt vilket inköpssätt man tänker använda sig av. Olika rabatter tas upp i inköpsbudgeten samt olika förändringar i inköpspriser och lagerkostnader. (Ax m.fl. 2009, 230- 234.)

2.5.3 Lagerbudget

Lagerbudgeten är gjord så att man skall kunna uppskatta hur stort varulagret skall vara men även hur litet lagret skall vara för att verksamheten skall fungera på bästa sätt. Lagerbudgeten är kopplad till likviditetsbudgeten och den budgeterade balansräkningen. (Ax m.fl. 2009, 230)

2.5.4 Tillverkningsbudget

Tillverkningsbudgeten behandlar antalet sålda enheter, färdiga varor, investeringar och varor under produktion. Produktionschefen har ansvar för att se till att produktionen uppfyller försäljningskravet ordentligt. Varje avdelning brukar analysera den totala produktionen per månad. Tillverkningsbudgeten styr helt enkelt hur mycket man måste tillverka under en viss period (till exempel ett år) för att företaget ska gå med vinst. (Ax m.fl. 2009, 214).

2.5.5 Personalbudget

I en personalbudget behandlar man personalkostnaderna i ett företag under en framtida period. Till personalkostnader hör löner, andra förmåner, socialavgifter och pensionskostnader. Denna budget används oftast av företag med många an-

ställda. De får då en klar bild över personalkostnaderna och om eventuella nedskärningar behövs, eller om företaget kan anställa mera personal. (Kullén 2009, 105-108)

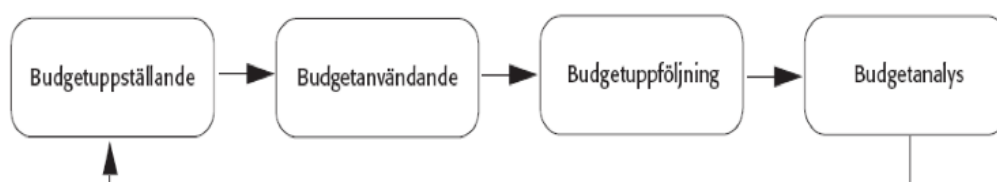
2.5.6 Investeringsbudget

Med hjälp av investeringsbudgeten budgeteras olika investeringar som man planerar för företaget. Materiella tillgångar, men även immateriella investeringar, tas upp med hjälp av investeringsbudgeten. Olika utbildningar för personalen brukar även tas upp i investeringsbudgeten eftersom det ses som en investering i kunskap för företaget. (Ax m.fl. 2009, 237)

3 BUDGETERINGSPROCESSEN

I detta kapitel kommer jag att redogöra för budgeteringsprocessen. Jag kommer redogöra om budgetuppställningen, uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, iterativa metoden samt budgetuppföljning och analys. Det finns budgetar som man ändrar på under själva budgetperioden, dessa kallas för rörliga budgetar. Jag kommer även lyfta fram information om dessa för att man skall få en klar helhetsbild över alla olika budgeteringssätt. (Kullvén 2009, 37-29)

Budgeteringsprocessen är ungefär som ett kretslopp (se figur 4 nedan) eftersom den innehåller olika faser som överlappar varandra. Det börjar oftast med budgetuppställandet, där man oftast använder föregående års siffror för att upprätta den nya budgeten. Sen fortsätter det med själva budgetanvändandet och när perioden är slut gör man budgetuppföljningen och analyserar budgeten, och sedan börjar nästa års budget planeras. (Kullvén 2009, 37-38.)



Figur 4 Budgeteringsprocessen. (Ax m.fl. 2009, 248)

3.1 Budgetuppställning

När uppställningen av budgeten påbörjas är det någon inom företaget som tar på sig ansvaret för uppgörandet av budgeten. Denna person kan variera och beror på företagets storlek. I ett litet företag görs budgeten ofta av vdn. I ett större företag är det oftast någon som brukar få ansvaret för budgeten och att den blir klar i tid,

denna person kallas för en controller. Det är viktigt att så många som möjligt deltar i behandlingen av budgeten, eftersom en person inte kan alla företags enheter. När flera personer deltar och känner att de kan påverka resultatet av budgeten är de dessutom mer positiva till att budgeten följs. (Kullén 2009, 39-40)

De som ansvarar för budgeten samlar information om den aktuella situationen för företaget, och presenterar ett förslag till ett första utkast av budgeten. Detta förslag utvärderas sen av de berörda för att höra deras åsikter. (Rosander 1997, 22)

De som arbetar med behandlingen av budgeten behöver en bra grund för att kunna få fram en realistisk budget. Det är vanligt att företaget använder siffrorna från tidigare års budgetar när man gör budgeten. Det är viktigt att en utvärdering har gjorts av vad som är bra och vad som kan förbättras sedan förra året. Olika typer av index, löner och överenskommelser är andra vanligt förekommande källor till den nya budgeten. Företagen kan också titta på marknaden och deras konkurrenter och därmed få en bild för möjligheten att bolaget har kommit in i en ny position som måste beaktas i budgeten. En analys av omvärlden måste också göras, eftersom faktorer som politiska beslut, nya lagar och ändrade skatter kan påverka företaget. (Rosander 1997, 22 - 23)

3.2 Uppbyggnadsmetoden

Uppbyggnadsmetoden innebär att man bygger upp huvudbudgetarna underifrån av delbudgeterna. Huvudbudgeten sammanställs senare med hjälp av delbudgeterna. Varje avdelning i företaget diskuterar fram hur deras delbudget kommer att se ut, och sedan byggs huvudbudgeten upp. Sedan kommer ledningen att granska alla budgetar och om ledningen inte är nöjda med dem kommer de med förslag om olika ändringar. Slutligen godkänns budgetarna av ledningen. Fördelen med denna metod är att man kan se budgetprocessen som en läroprocess för företags anställda. Nackdelar är att den tar ganska lång tid att uppställa eftersom så många inom företaget är delaktiga i uppställningen och det är många som måste vara överens om alla budgetar. (Kullén 2009, 42-43)

3.3 Nedbrytningsmetoden

Nedbrytningsmetoden är motsatsen till uppbyggnadsmetoden. Man upprättar då först en huvudbudget för företaget och utifrån dem sedan olika krav på underliggande avdelningar. De övergripande mål som formulerats som helhet bryts då ner till mål för de olika enheterna. Det börjar med att ledningen ger förslag till olika huvudbudgetar som sedan genomgås av de personer som har ansvar över budgetarbetet. De framför sedan sina åsikter och förklaringar till ledningen, som kommer i sin tur med invändningar eller accepterar dem. (Ax m.fl. 2009, 252)

Fördelen med denna metod är att man utgår från helheten och sedan anpassas budgeten efter det samt att denna metod inte är lika tidskrävande som uppbyggnadsmetoden. Olika företag som lider av ekonomiska problem brukar använda sig av denna metod eftersom ledningen har det största ansvaret och kan därför planera verksamheten utifrån de behov som behövs. Det negativa är att det oftast blir ledningen som bestämmer det mesta inom budgeten även områden som inte de har tillräckligt med kunskap om, samt att övrig personal känner sig utanför arbetet och därmed blir även motivationen lidande. (Ax m.fl. 2009, 252-253)

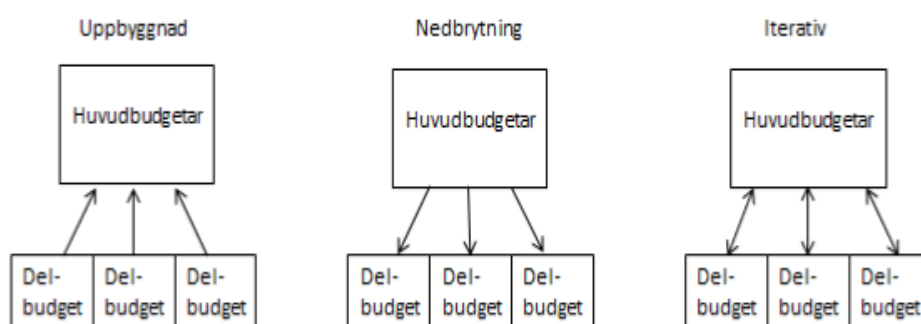
3.4 Iterativa metoden

Den iterativa metoden är en blandning av uppbyggnadsmetoden och nedbrytningsmetoden och är den vanligaste metoden för företag som budgeterar. Den iterativa metoden startar med en prognos över efterfrågan och sedan planeras marknadsaktiviteter och olika kostnadsposter. Metoden är vanlig i praktiken och vid förhållanden där flera enheter är beroende av varandra. (Kullvén 2009, 46)

Denna metod gör att ledningen får en bättre inblick i hela företaget eftersom ledningen flyttar ner budgeteringsarbetet på lägre nivåer i företaget. De som budgeterar i företaget sammanställer varsin budget som sedan sammanställs till ett gemensamt budgetförslag som godkänns av ledningen. Nackdelen med denna metod

är att det kräver en hel del diskussion och därför är det en tidskrävande metod. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239)

Nedan kommer en figur som beskriver och visar de tre olika metoderna. I figuren ser man att i uppbyggnadsmetoden är det delbudgeterna som skapar huvudbudgeterna. I nedbrytningsmetoden är det huvudbudgetarna som skapar delbudgeterna. Den iterativa metoden är en kombination av båda metoderna.



Figur 5 Budgetuppställande, en jämförelse mellan de tre metoderna (Ax m.fl. 2009, 254)

3.5 Budgetuppföljning

Budgetuppföljningen och analys gör man av olika anledningar, till exempel för att veta om resultaten överensstämmer med de budgeterade uppskattningarna och för att kunna få en klar bild om vilka avdelningar i företaget som klarat av att hålla budgeten och vilka som inte klarade det. Även orsakerna till varför inte budgeten hölls får man fram genom en noggrann uppföljning. (Greve 2009, 209-210)

Själva uppföljningen börjar med att man gör en uppföljningsrapport som presenteras för alla som har ansvar för budgetarbetet. De tar del av rapporten och analyserar eventuella avvikelser som skett under perioden. Därefter fattas beslut om man

skall vidta åtgärder för avvikelserna eller om de berodde på oförutsägbara händelser. (Jyrkkiö 1993, 143)

Om företaget upptäcker att någon avdelning inte har klarat sin budget, börjar man undersöka varför samt var skillnaden har skett och ställa en diagnos på problemet. Budgetuppföljning och analysering görs även för att låta de som arbetade med budgeten utvärdera sitt arbete. Dessutom kommer budgeten inte tas på tillräckligt stort allvar om den inte uppföljs och analyseras, eftersom ledningen då sänder ut budskapet att det inte är viktigt att informera dem om budgeten var rättvis eller inte. Allt detta kommer att användas som underlag för att förbereda sig för att göra åtgärder i nästa års budget. (Greve 2009, 209-211)

För att syftena skall uppnås på ett bra sätt bör alla som haft ansvar över budgeten få tillgång till väl utformade och korrekta rapporter. Rapporterna skall delas ut så fort som möjligt till de ansvariga så att de hinner sätta sig in i budgetrapporten ordentligt. Uppföljningen av budgeten sker oftast kalenderårsvis men även halvårsuppföljning och kvartalsuppföljning sker beroende på hur verksamheten för företaget ser ut. Uppföljningsintervallerna behöver inte vara fastställda på förhand, men de ansvariga för budgeten bör väl på förhand informeras om tidpunkten för uppföljningen så att de har tid att förbereda sig. (Bergstrand 1997, 110-111)

3.5.1 Budgetens uppföljningsrapport

Uppföljningsarbetet betyder att budgetansvariga personer har inplanerade möten där de försöker få fram de avvikelser som uppstått mellan budgeten och det verkliga resultatet. När detta arbete görs behövs välarbetade rapporter som underlag. Dessa kan till exempel vara rapporter om produktion, försäljningsmängder, orderbok samt marknadsåtgärder. (Bergstrand 1997, 111)

En uppföljningsrapport är en redovisning över avvikelserna. Uppföljningsrapporten skall vara lättöverskådlig, och ha samma uppställningsmetod som själva budgeten, detta eftersom det då blir lättare att förstå rapporten. När budgetperioden

lider mot sitt slut skall rapporten förberedas så att man direkt efter en avslutad period kan börja sammanställa rapporten. (Bergstrand 1997, 111)

Rapporten skall vara kort och inte så detaljerad, detta för att det inte skall vara för jobbigt att läsa rapporten. Själva rapporten innehåller oftast tre olika kolumner: budget, resultat och avvikelse. Under budget finns de tal man uppskattat skulle ske under perioden. Under resultat finns det verkliga resultatet som uppstått, och under avvikelsen finns då skillnaden mellan budget och resultat, antingen positiva eller negativa tal som anges i siffror eller procent. Man kan även ha extra kolumner där bland annat tidigare perioders resultat syns. (Greve 1996, 201)

3.5.2 Analys

När uppföljningsrapporten är gjord börjar man analysera avvikelserna för att få reda på varför de uppstått, och vilka eventuella åtgärder som måste vidtas för att samma misstag inte skall hända under nästa period. Budgetavvikelser uppstår nästan alltid, eftersom budgetering inte är en exakt vetenskap, men avvikelserna går att förhindra till en viss del genom att analysera det resultat man fått. (Greve 1996, 213)

Eventuella avvikelser beror oftast på räknefel, bortglömda poster, periodiseringsfel eller på att oförutsedda händelser har uppstått under perioden. Det kan även vara så att företaget har satt upp mål som inte går att nå eller att beslut som fattats inte har beaktats. Företag kan även medvetet ta beslut under perioden som gör att budgeten inte följs, till exempel att man gör ett inköp man inte tänkt göra, men vid dessa tillfällen är man medveten om en avvikelse och man har noga tänkt igenom beslutet. (Bergstrand 1997, 117)

3.5.3 Budgetavvikelser

Det finns två varianter av avvikelser, positiv och negativ avvikelse. Får man en positiv avvikelse beror det oftast på att man har haft en för låg målsättning. Har man en för låg målsättning blir det lätt att man inte strävar efter att förbättra resultatet utan att man stannar vid det låga målet istället. Att sätta målet alltför högt blir heller inte bra eftersom man då känner att man strävar mot ett mål som inte går att nå, då blir man uttröttad och ger upp. Det bästa är att sätta målet lite i överkant för då har man hela tiden något att sträva efter. (Greve 1996, 213-214)

Målen man sätter upp skall vara realistiska. För att lyckas med detta är det viktigt att alla som är delaktiga i budgetarbetet får precis allt material som handlar om planeringen. Gör man ett fel i försäljningsprognosen kan den visa att företaget gör en förlust fastän avvikelsen varken är positiv eller negativ. Syftet med själva uppföljningen är inte att se vem som gjort fel utan att få reda på varför avvikelserna har uppstått och hur man skall gå till väga för att korrigera resultaten i nästa års budget. Att göra ett misstag inom budgeteringsarbetet kan vara bra eftersom man oftast inte gör samma misstag igen, och därför blir budgeten bättre och bättre för varje år som går. (Greve 1996, 213-214)

3.5.4 Budgetens nyckeltal

När man analyserar budgeten använder man sig ofta av olika nyckeltal som hjälpmedel. Oftast är det större företag som använder sig av nyckeltal och vilka nyckeltal som används beror på företagets behov och intressen. Nyckeltalen bygger på relationer och tal i förhållande till varandra. Nyckeltal är ett bra hjälpmedel om företag vill jämföra sig med andra företag inom branschen eller generellt. (Andersson 1997, 51-52).

Hos större företag är det mera lönsamt och vanligt att använda sig av nyckeltal eftersom man i ett större företag har mera tal att jämföra med samt om man har ett börsnoterat företag finns det många investerare som är intresserade av olika

nyckeltal. En nyckeltalsanalys lönar sig om man använder sig av samma nyckeltal i flera år i rad, eftersom man då kan göra en bra jämförelse mellan flera år. (Nilsson 2000, 209)

När man beräknar nyckeltalen skall man minnas att syftet med beräkningen är att ta fram en enklare bild av resultat- och balansräkningen. Därför är det viktigt att företaget endast beräknar de nyckeltal som är relevanta och viktiga för företagets ekonomiska utveckling. Det finns flera uppfattningar om vilka nyckeltal som är viktigast och vilka nyckeltal ett företag väljer att använda kan variera. (Sundberg 1998, 120)

En resultat- och balansräkning kan innehålla flera poster. Om man räknar alla kombinationer som är möjliga kan man få över hundra olika nyckeltal att välja mellan. Vilka nyckeltal som är lämpliga att använda för ett företag beror på storlek, inriktning, bransch, antal anställda, ägarförhållande med mera. (Sundberg 1998, 120).

Eftersom det finns så många olika nyckeltal och det varierar mycket från företag till företag vilka nyckeltal de vill använda sig av, tänker inte jag redogöra desto närmare för nyckeltalen och dess uträkningar.

4 ALTERNATIV TILL FAST BUDGET

Jag kommer i detta kapitel ta upp information om flexibel, rörlig, reviderad och rullande budget eftersom dessa är de vanligaste alternativen om man inte vill använda sig av fasta budgetar. (Kullvén 2009, 64.)

En budget kan vara föränderlig eller fast. En fast budget är alltid fast oberoende av hur förutsättningarna har förändrats vid utvärderingstillfället och en fast budget ändras inte vid uppföljningstillfället. En flexibel budget är en budget som justeras eller böjs för förändringar i verksamhetsvolymen. (Kullvén 2009, 64-65.)

4.1 Flexibel budget

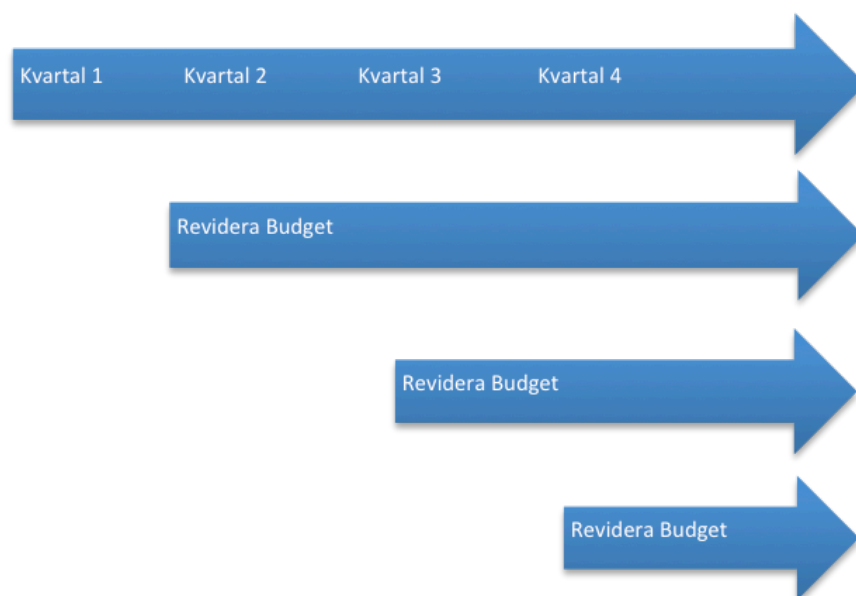
En flexibel budget anpassar sig efter händelser och ekonomiska problem som man inte hade kunnat förutspå. När man budgeterar skall man hålla kostnaderna i förhållande till intäkterna, om intäkterna blir högre än budgeterat i en flexibel budget så anpassar man kostnaderna uppåt. En flexibel budget är alltså en budget som anpassas till nya förutsättningar vid utvärderingstillfället. Budgeten justeras för faktorer som till exempel order, produkter, antal kunder och andra faktorer som ligger utanför produktionsenheternas möjligheter att direkt påverka. (Ax m.fl. 2009, 265)

4.2 Rörlig budget

En rörlig budget påminner om en flexibel budget, enda skillnaden med den rörliga budgeten är att man där endast låter verksamhetsvolymen påverka budgeten. Verksamhetsvolymen innefattar då till exempel antal av tjänster, tillverkade varor, antal arbetstimmar med mera. Med den rörliga budgeten kan man lättare avgränsa avdelningarna i företaget, speciellt i de företag där avdelningarna är beroende av verksamhetsvolymen. (Kullvén 2009, 97-99)

4.3 Reviderad budget

En reviderad budget är en budget som uppdateras med tiden, oftast kvartalsvis men även för längre perioder. Budgeten brukar i allmänhet uppdateras om det inträffar några stora förändringar, till exempel att en stor konkurrenten går i konkurs och man får en större marknad. Efter ett kvartal brukar man omarbeta budgeten för den del av året som återstår, nedan finns en beskrivande figur som visar hur den reviderade budgeten fungerar. (Greve 2009, 212)



Figur 6 Budget som revideras kvartalsvis (Greve, 1996 s. 195)

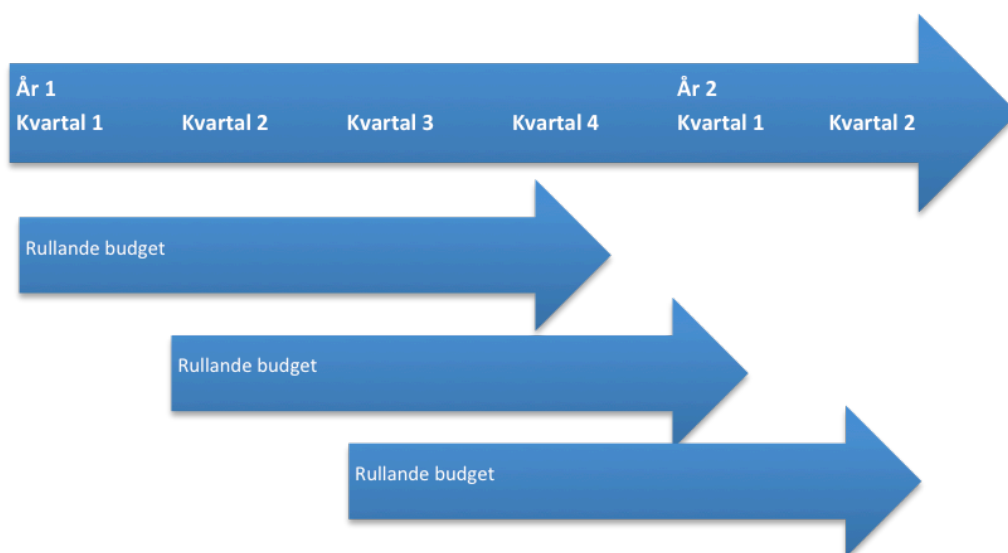
Genom att budgetar revideras löpande hålls de aktuella. En positiv sak med en reviderad budget är att den håller sig uppdaterad, och då kan man lätt upptäcka fel och misstag och hinner ändra på dessa i tid samtidigt som motivationen hos de anställda ökar. Nackdelar är att budgetarnas roll som åtagande minskar eftersom ingen fast referenspunkt finns, samt att det är svårare att koppla belöningar och sanktioner till utfallet av prestationerna i förhållande till budget. (Ax m.fl. 2009,

267-268)

4.4 Rullande budget

Den enda skillnaden mellan den reviderade och den rullande budgeten är att den rullande budgetens tidsperiod ständigt flyttas framåt och man lämnar den tidsperiod som redan inträffat bakom sig. Detta innebär att en ny budget skapas för att täcka nästa kvartal när det första kvartalet passerar vilket i sin tur gör att budgeten blir mer realistiskt. (Partanen 2007, 176-177)

En rullande budget främjar även företaget i det långa loppet eftersom enskilda år inte fokuseras, samt att den även ökar medvetenheten och kunskapen om ekonomiska frågor hos ledningen, då budgeten inte är något man gör en gång om året utan något man regelbundet arbetar med. Nedan har jag upprättat en figur som förklarar hur en rullande budget fungerar. (Partanen 2007, 176-177)



Figur 7 Exempel på rullande budget (Greve1996, 95)

Många nya företag utvecklar aldrig sina budgetar, utan de förlitar sig på rullande prognoser inom sin planering. Eftersom den rullande budgeten inte har en början

och heller inte ett slut, kan frustration uppstå inom företaget eftersom det blir en historia utan slut. (Ax m.fl. 2011, 267).

5 METOD

Detta kapitel är en beskrivning av den metod jag väljer att använda mig av för att få svar på problemområdet i lärdomsprovet. Detta för att läsaren skall kunna få en klar bild av hur jag har gått till väga för att nå lärdomsprovets syften och hur själva empiridelen är uppbyggt. Val av företag kommer jag även ta upp i detta kapitel samt beskriva hur jag gjorde själva intervjun.

5.1 Datainsamlingsmetoder

De två vanligaste datainsamlingsmetoderna är enkätstudie och intervjustudie. Olika enkäter är till exempel postenkät, webbenkät, gruppenkät, besöksenkät. Olika intervjuer kan till exempel vara besöksintervjuer, telefonintervjuer samt brevintervjuer. (Nyberg, 2012, 286-287)

5.1.1 Val av metod

Att välja en metod som passar till de frågor man vill ha svar på är oftast en svår uppgift. Det man först och främst ska tänka på är att man inte ska välja frågorna utifrån metoden man helst vill använda sig av, utan välja sin metod utifrån de frågor man vill ha svar på. Man skall noga studera frågorna man skall använda och därefter komma fram till vilken metod som ger bäst resultat och vilken metod som ger bäst tillförlitlighet. Man skall bestämma sig för om det är en kvalitativ metod eller en kvantitativ metod som behövs för att få en tillförlitlig forskning. (Nyberg, 2012, 286-287)

Kvalitativ metod är lämplig när forskningen handlar om komplicerade ämnen där forskaren vill undersöka hur de tillfrågade anser eller hur de agerar. Ett annat fall där kvalitativ forskning kan tillämpas är i de fall där forskningen är tänkt som ett komplement till annan forskning. (Björklund & Paulsson, 2003, 63)

Kvantitativ metod innebär att man gör mätningar och matematiska uträkningar för att besvara problemfrågorna. Den kvantitativa metoden lämpade sig därför inte för detta lärdomsprov utan jag har valt att använda mig av en kvalitativ metod eftersom jag söker förståelse inom ämnet och tänkte då göra intervjuer med personer inom området. Informationen jag får från mina intervjuer kommer att hjälpa mig få en klar helhetsbild av budgetering och budgeteringsprocessen. (Björklund & Paulsson, 2003, 63)

5.1.2 Intervjustudie

Kvalitativa intervjuer är baserade på samtal, med vikt på att forskare ställer frågor och lyssnar. Syftet och problemområdet skall nog klargöras och man skall planera intervjun väl. Denna metod passar bra för detta lärdomsprov och därför har jag valt att använda mig av en kvalitativ intervjustudie eftersom jag genom en intervju med kunnig personal inom budgetering kan få svar på mina frågor. (Olsson, & Sörensen, S 2011, 132)

När man intervjuar skall man fundera på vilket sätt man tror kommer att ge bäst resultat. Man kan skicka sina frågor med e-post, men det bästa sättet är att själv åka på intervju med respondenten, för man får då en bättre kontakt och bättre svar på sina frågor. Man har även möjlighet att ställa följdfrågor åt respondenten eller fråga saker man inte förstår angående de svar han ger. (Olsson, H & Sörensen, S 2011, 132)

Har man inte möjlighet till en direkt intervju kan man använda sig av telefonintervju, vilket betyder att man då ringer och ställer sina frågor till respondenten. Då har man även möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten. Man skall även komma ihåg att spela in sina intervjuer så man kan lyssna igenom intervjuerna när man analyserar de svar man fått. Man skall fråga intervjupersonen om man får spela in intervjun eftersom alla personer inte vill bli inspelade. (Olsson, H & Sörensen, S 2011, 132-133)

Man skall försöka få en bekväm stämning mellan forskaren och intervjupersonen och få honom att känna sig viktig och alltid låta den man intervjuar att prata till punkt. Man skall även komma ihåg att ställa frågorna på ett tydligt och bra sätt så att det inte blir några missförstånd angående frågorna. Intervjuar man flera personer med samma frågor skall frågorna ställas på samma sätt så att det inte heller där blir några missförstånd. (Olsson, H & Sörensen, S 2011, 132-133)

5.1.3 Sekundärkällor

Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig som till exempel böcker, tidningar, årsredovisningar, webbplatser, kurslitteratur och tidigare examensarbeten. Fördelarna med sekundärkällor är att man sparar både tid och pengar eftersom det finns många möjligheter att hitta bra källor via bibliotek och på internet gratis. Det är även ett bra sätt att se om liknande studier har gett bra resultat eller om det är för svårt att forska inom området. Sekundärkällor ger även en bra grund för resten av forskningen. (Nyberg, 2012, 286-287)

Risken med att använda sig av sekundärkällor är att man använder sig av gamla källor som inte längre är aktuella eller att man tolkar informationen fel. Därför är det viktigt att sätta sig in i texten bra och verkligen försöka förstå texten rätt. En annan sak som lätt händer är att man inte hittar tillräckligt med källor och man börjar ta för mycket från en och samma källa. Då blir det lätt att man inte får en tillräcklig helhetsbild av ämnet man forskar i. (Mälardalens högskola)

5.1.4 Primärkällor

Primärkällor är information som forskaren samlar in till sin forskning, till exempel via intervjuer, enkäter, mätningar och experiment. Använder man däremot någon annans intervju blir det en sekundärkälla. Fördelen med primärkällor är att man får en bra bild av ämnet och man har möjlighet att intervju en person som har stor kännedom om ämnet. Det är även bra med primärkällor för att man får ett re-

sultat som är nytt och tillförlitligt. Risken med primärkällor är man kanske gör fel i experimentet, eller gör felaktiga mätningar som inte visar ett korrekt resultat eller att man intervjuar personer som inte har tillräckligt med kännedom om ämnet man forskar i. (Mälardalens högskola)

5.2 Reliabilitet

Reliabilitet beskriver tillförlitligheten hos forskningen, man skall få samma resultat om man gör samma forskning igen. Om det blir samma resultat så är tillförlitligheten hög hos forskningen. Reliabiliteten behöver inte vara låg bara för att intervjuaren ger olika svar på samma fråga eftersom det även beror på om själva situationen har förändrats sen första gången man ställde frågan. Reliabiliteten blir lägre om man inte intervjuar en tillräckligt kunnig person inom ämnet eller om frågorna ställs på fel sätt eller om något stör intervjun på något sätt. (Patel & Davidson 2003, 102-103)

Därför har jag valt att intervju personer som är mycket insatta i ämnet och kan ge mig tillförlitliga svar, mina intervjufrågor har jag även planerat väl för att minimera feltolkningsmöjligheter.

5.3 Validitet

Validitet beskriver mätningens kvalitet, samt visar om mätningen verkligen mäter saker som är tänkta att mätas i forskningen. (Patel & Davidson 2003, 102-103)

Frågorna som jag gjorde till intervjun planerades noga, och jag gjorde intervjufrågorna utifrån de forskningsfrågor jag hade gjort och därför blir validiteten högre. Jag valde även kunniga personer i min intervju vilket gör att validiteten höjs. En annan faktor som gjorde att validiteten höjdes var att jag först gjorde min teoretiska del och därför hade jag mer kunskap om ämnet och kunde lättare planera vilka frågor jag behövde ställa för att få ett bra svar.

5.4 Källkritik

Källkritik innebär att bedöma om man kan lita på den information man använder sig av. Internet erbjuder en hel del källor men pålitligheten varierar mycket, därför skall man noga kontrollera de elektroniska källorna före man använder dem som källor i sitt examensarbete. Böcker är ett bättre alternativ eftersom pålitligheten är då är bättre, men man skall inte använda sig av för gamla böcker eftersom informationen i böckerna inte längre är aktuell. (Nyberg, 2012, 195-200)

Källorna som jag använder mig av i lärdomsprovet består till största delen av vetenskapligt tillförlitliga böcker. Jag kontrollerade böckernas innehåll noga innan jag bestämde mig för att använda mig av dessa, just för att vara säker på att den information som finns i dem är relevanta och tillräckligt nya. Vissa böcker är lite äldre men den information som finns i böckerna är ändå relevant och har inte ändrats med åren.

Elektroniska källor har jag försökt undvika till en viss del för att innehållet kan ändras snabbt och tillförlitligheten är inte lika stor som i böcker, några elektroniska källor har jag ändå tagit med men de är noga utvalda och informationen i dem är pålitliga och relevanta.

5.5 Val av företag

Företagen jag har valt är av större typ eftersom budgetering bland småföretag är ganska ovanligt, jag har valt företag ur samma bransch av samma storlek för att få en jämförelse och på så vis se olikheter mellan dem eller för att se att deras sätt att budgetera hänger ihop med varandra. De företag jag valt att intervjua är Wasaline och Eckerö Linjen.

Lärdomsprovets syfte är att få förståelse för hur företag sköter sin budgetering och hur deras budgeteringsprocess är utformad, samt varför de valt att använda sig av

metoden budgetering. För att få svar på mina frågor och för att kunna uppfylla syftet krävs ett företag som uppgör en budget. Jag visste genom olika artiklar att Wasaline uppgör en budget för sitt företag och tog därför kontakt per e-post till företagets vd. Jag förklarade varför jag ville intervjua någon som hade kunskap om deras budget samt bifogade mina frågor som jag tänkte ställa under intervjun. Han hänvisade mig till företagets business controller Susanne Lundström, varefter jag tog kontakt med henne och bokade ett tillfälle för en intervju. Intervjun beslöt vi att göra personligen på hennes kontor i Vasa.

Jag hade redan från början bestämt att genomföra intervjuer med flera företag, och bestämde mig därför för att välja ytterligare ett företag inom samma bransch. Jag hade tidigare samma år använt mig av Eckerö linjens båt när jag var på en resa och kände därför till detta företag. Jag tog även här kontakt med företagets vd som förde vidare min ansökan till deras ekonomidirektör, hon tog kontakt med mig och hänvisade mig att kontakta Britt Söderlund som var Eckerö Linjens business controller. Jag kontaktade henne och vi beslöt att intervjun skulle ske via telefon så att jag inte skulle behöva resa till Åland för att få min intervju.

Jag valde även att på förhand skicka mina intervjufrågor åt de personer som jag skulle intervjua. Detta för att de lättare skulle se vad själva intervjun kommer att handla om, samt för att de skulle hinna bekanta sig med frågorna och på så vis hinna fundera ut vad de skall svara och på vilket vis de skall lyckas förklara svaren på ett lätt och förståeligt sätt.

Jag spelade även in mina intervjuer via telefonen så att jag lättare skulle kunna sammanställa intervjuerna och inte missa eller glömma bort något viktigt som sades på intervjun. Jag gjorde även anteckningar samtidigt som intervjun pågick för att lättare kunna strukturera upp den empiriska delen, samt för att inte glömma något viktigt.

6 EMPIRI

I detta kapitel presenteras den empiriska delen som jag har gjort genom intervjuer med företagen. Det empiriska materialet har jag fått genom personliga intervjuer och telefonintervjuer med respondenterna på respektive företag. Först kommer jag att redogöra enskilt för varje företag och den information jag fick från deras intervjuer, sedan jämför jag företagen med varandra i olika underrubriker som bygger på de intervjufrågor jag använde mig av under intervjuerna (bilaga1).

6.1 Wasaline

Umeå kommun och Vasa stads rederibolag NLC Ferry Ab Oy började trafikera Kvarken 1.1.2013 med Wasa Express. NLC Ferry Ab Oy kommer nu att marknadsföra färjetrafiken under namnet Wasaline, ett namn som varit använt för Kvarkentrafiken ända sedan 1948. Wasaline erbjuder dagliga överfarter över Bottenviken med m/s Wasa Express. Rutten Vasa – Umeå – Vasa erbjuder en genväg över Bottenviken som sparar många kilometer i bil. (Wasaline 2014)

Jag började intervjun med att ställa frågor till Lundström angående själva företaget samt hennes position inom företaget. Hon berättade att Wasaline har kontor i Sverige och i Finland och att de är åtta stycken anställda på kontoret i Finland och fem stycken på kontoret i Sverige. Därtill kommer även timanställda som oftast är studerande och som jobbar med incheckning och avgångar. På själva båten jobbar ungefär 70 personer.

Lundström har sedan maj 2014 jobbat som företagets business controller, och gör all internkalkylering i företaget samt olika analyser som behövs. Deras externa bokföring görs av en bokföringsbyrå och med dem jobbar Lundström intensivt genom att leverera siffror från deras bokningssystem, samt all annan information som bokföringsbyrån behöver.

6.1.1 M/S Wasa Express

M/S Wasa Express, sjösatt den 30 januari 1981 som M/S Travemünde, är en kombinerad bil- och passagerarfärja som från den 1 januari 2013 trafikerar sträckan Umeå – Vasa. Fartyget registrerades under finsk flagg och fick det nya namnet Wasa Express, samma namn fartyget hade då det trafikerade sträckan 1997. Fartyget är avsett att trafikera linjen under cirka 5-7 år fram till att ett helt nytt fartyg har införskaffats. (Yle 2014)

Nedan kommer en bild på fartyget samt information.



Figur 8 Bild samt information om M/S Wasa Express. (Faktaomfartyg 2014)

6.1.2 Budgetering i Wasaline

På frågan varför Wasaline har valt att använda sig av budgetering fick jag som svar att man har en budget för många syften men framför allt för att man skall fundera på hur man tror det kommer gå rent ekonomiskt och för att få en referens-

ram att jämföra resultatet med. Samt samtidigt som man budgeterar får man också en överblick över hur det går för företaget och om verksamheten är lönsam, budgeteringen är oftast en övning i att fundera på hur mycket intäkter man behöver för att täcka de utgifter som man har.

Det är lätt att veta hur mycket utgifter man har, men att kunna förutse de utgifter som kommer är svårare. Med hjälp av budgetering får man en bra ram att utgå ifrån gällande vilka intäkter man behöver. När man gör ett budgetarbete bryter man ner dem i beståndsdelar och försöker se om det är rimligt att få de intäkter som man behöver. Deras budget är en planering i siffror och de försöker att göra den så realistisk som möjligt men också lite utmanande så att de får en målsättning att uppnå.

Wasaline använder sig av en fast budget som är en årsvis budget uppspjäldad per månadsresultat, vilket betyder att de sätter upp sin budget per månad men använder den inte rullande eller rörlig utan fast de märker att det går under eller över en månad så ändrar de inte sin budget. De håller fast vid sin årsbudget och det är den som de jämför resultatet med.

Eftersom de använder sig av en årsvis budget betyder det att de olika avdelningarna och de olika sammanställningarna blir gjorda och behandlade mellan september och november, och i mitten av november fastslås budgeten.

Delmomenten i budgetarbetet gränsar oftast till olika avdelningar i företaget, t.ex. de som har försäljning gör själv en uppskattning av hur hög försäljningen kommer att bli och de som har kostnader uppskattar hur höga de blir. Budgeten i företaget innehåller även olika slags mängder t.ex. antal passagerare samt mängd frakter. Sen fastställer de prissättning och då ser man vad det blir i pengar. Delmomenten blir också ombordförsäljning, biljettförsäljning, fraktförsäljning o.s.v. Och till slut plockar de ihop alla avdelningarna och delbudgeterna till en helhet. Ledningsgruppen och styrelsen tar sedan beslut om vilka som godkänns.

När budgetuppställningen görs utgår man från tidigare års budget, och man ser på vilka åtgärder man planerat för nästa år samt vilken effekt man förväntar sig att få.

Det som är speciellt med Wasaline nu är att de bara funnits i två år och det betyder att första året hade de ingenting att jämföra med, utan man var tvungen att gissa sig till hur verksamhetsåret kommer att se ut och planera budgeten efter gissningar och de erfarenheter som fanns inom företaget.

Själva uppställningen tar ungefär två månader att göra från det att de olika avdelningarna börjar lägga ihop sina delmoment till att de får den färdigställd. Det allmänna ekonomiska läget är något som de tar i beaktande när de gör sin budget eftersom passagerarantalet och fraktmängden även beror på hur ekonomin ser ut för tillfället. Däremot kan även passagerarantalet öka under en ekonomisk nedgång eftersom folk då kanske väljer att ta en kortare och billigare semester och väljer då att resa med Wasaline, istället för att åka på en längre och dyrare semester. Olika händelser i Vasa och Umeå påverkar även passagerarantalet och det måste även tas i beaktande när budgeten planeras och fastställs.

Något speciellt program används inte för att samla materialet i, utan de har valt att använda sig av Microsoft Excel eftersom det är det vanligaste programmet på marknaden, och därför klarar de flesta av att använda sig av just detta program. Eftersom de har många olika avdelningar inom företaget behövs ett program som de flesta klarar av att använda.

Själva budgeteringsprocessen går till så att alla avdelningar får ett underlag som de fyller i under en viss tid, sen är det business controllern som sammanställer allt och försöker få en rimlig totalbudget som godkänns av ledningsgruppen och styrelsen. De personer som deltar i budgeteringsprocessen är alla avdelningsansvariga på de olika avdelningar som finns i bland annat Vasa, Umeå samt alla avdelningar på själva båten. De ansvariga på de olika avdelningarna är då även ansvariga för att budgeten följs under budgetperioden.

Uppföljningen görs månadsvis vilket betyder att varje månad följer de upp resultatet, och när de får resultatet skickar business controllern ut en uppföljning per avdelning om just deras siffror, och hur det ser ut för t.ex. januari månad på den avdelningen. På så vis behöver avdelningarna bara fokusera på de siffror som de är ansvariga för.

Eventuella avvikelser förklaras och motiveras alltid, så när business controllern sätter ihop totalbudgeten och ser att det finns en större avvikelse i någon avdelning skall avvikelsen förklaras av den som är avdelningsansvarig.

En avvikelse kan vara något som avdelningen inte kunnat förutspå eller att man inte t.ex. budgeterat för ett nytt system men har trots detta beslutat att köpa det nya systemet under perioden och då är man medveten om en eventuell avvikelse. Avvikelser är viktiga att analysera eftersom man i nästa års budgetering då kan ta avvikelserna i beaktande och på så vis få en stabilare budget. Den färdiga budgeten är inte kopplad till något belöningsystem utan i företaget används den färdiga budgeten som jämförelse och läromedel inför kommande perioder.

6.2 Eckerö Linjen

Eckerö linjen är ett företag som grundades 2005 och inledde sin verksamhet 2006 i samband med att M/S Eckerö togs i bruk. Eckerö linjen hör till Rederi Eckerö Ab som grundades den 2 mars 1961 och är moderbolag i Eckerökoncernen som består av fem affärsområden där Eckerö linjen är ett av dessa bolag. Totalt ingår 8 fartyg i flottan. Koncernen bedriver även busstrafik på Åland i Williams Buss. Eckerökoncernen har i dag cirka 1 350 anställda och årsomsättningen uppgår till ca 240 miljoner euro. (Rederiabeckero 2014)

Jag intervjuade Britt Söderlund som är business controller på Eckerö Linjen, hon har jobbat 8 år inom företaget och har tidigare jobbat i många år med redovisning och ekonomi inom andra företag. Hon började som redovisningschef för Eckerö linjen och sedan blev hon business controller. Som business controller är hon ansvarig för månadsbokslut och gör många olika beräkningar, uppföljningar, kalkyleringar samt budgetering inom företaget.

Jag bad henne att kort berätta om företaget och hon berättade att Eckerö Linjens huvudområde är att bedriva passagerartrafik mellan Åland och Sverige, företaget säljer även paketresor, detta marknadsförs under namnet Ålandsresor.

På själva fartyget finns ungefär 150 anställda, och de landanställda ligger på cirka 70 personer, hälften på Åland och hälften i Sverige.

Koncernen äger hamnarna, Berghamn på Åland och Grisslehamn i Sverige vilket är speciellt eftersom de är det enda företag som äger hamnarna där fartyget tar i land. De äger även alla byggnader och konstruktionen i hamnarna. Detta är en väldig konkurrensfördel eftersom de inte behöver fråga om tillåtelse att ta iland utan kan anpassa sina turlistor efter vad som passar Eckerö linjen bäst.

Nackdelarna med dessa hamnar är att de ligger på små orter vilket betyder att det är längre vägar till hamnarna. Eckerö linjen är väldigt beroende av den svenska kronans kurs eftersom deras intäkter till stor del består av svenska kronor, även varor som säljs på båten måste anpassas till den svenska marknaden.

6.2.1 M/S Eckerö

M/S Eckerö avgår från Grisslehamn i Roslagen och åker till Berghamn på Åland, båtresan tar två timmar och är ungefär 45 km lång. Färjan avgår 4-6 gånger per dag. (Eckerölinjen 2014)

Färjan byggdes 1979 av Aalborg Værft A/S, Ålborg, Danmark. 2006 blev de nya ägarna Rederiaktiebolaget Eckerö och fick namnet M/S Eckerö, och sattes in på rutten Eckerö-Grisslehamn. Från och med januari 2009 har fartyget genomgått en om-flaggningsprocess till svensk flagg istället för tidigare åländsk, detta gjorde man för att fortsättningsvis kunna sälja snus ombord. (Faktaomfartyg 2014)

Nedan kommer en bild på fartyget samt information.



Figur 9 bild samt information om M/S Eckerö. (Faktaomfartyg 2014)

6.3 Budgetering i Eckerö linjen

Jag frågade varför de valt att budgetera och hon sa att det var en bra fråga eftersom man bara gör det utan att tänka på varför, men att det är för att specificera de mål de har på sikt och för att ha en bra plan för hur man skall lyckas med de mål man lagt upp.

Eckerö linjen använder sig av en fast budget, de kopierar budgeten till en prognos för nästa år, vilket ersätts varje månad med verkligt utfall och då ser de vad de fått för kännedom och då korrigerar de i prognosen en gång i månaden.

De budgeterar under månaderna september till oktober. Deras delmoment består av att inlämna olika volymer vilket oftast sker under maj månad i samband med uppgörande av en treårsplan. Andra delmoment som görs är att lämna in personalbudget, investeringsbudget, marknadsföringsbudget samt att driftkostnaderna för fartyget skall redovisas. Man kan säga att budgetuppställningen följer den interna månadsrapporteringen och börjar med försäljningsbudgeten och fortsätter

med inköp, personal, rörliga kostnader, fasta kostnader, bunkerkostnader med mera.

De program som används under budgeteringsprocessen är Microsoft Excel, samt ett program som heter Tabella som används till att sammanställa den totala budgeten. Tabella säljs av ett företag i Helsingfors och används även av andra stora finländska företag. Eckerö Linjen har även sin resultatuppföljning i programmet och tankar två gånger per dygn information från deras ekonomiprogram till Tabella. Ledningen i bolaget har därför hela tiden tillgång till deras resultat och kan följa med dagligen hur det går.

Ledningsgruppen är ansvarig för budgeten samt att business controllern i företaget är utsedd till budgetansvarig. Sedan är varje avdelningschef ansvarig för sina avdelningar och ser till att budgetera inom de ramar som finns. Business controllern gör upp ett förslag i programmet Tabella samt att hon går och frågar avdelningscheferna om de har förändringar under nästa period och använder sig av dessa förutsättningar och upprättar ett förslag som sedan avdelningscheferna ber henne ändra eller godkänner. De har möjlighet att själva bearbeta förslaget i excel och vid sådana tillfällen kopieras förändringen in i Tabell. På så vis jobbar avdelningschefen och controllern bra ihop och är medvetna om hur den budget som upprättas skall se ut och hur den kommer följas.

Budgetuppföljningen sker med hjälp av programmet Tabella där resultatet visas löpande hela tiden, varje månad skickas en resultatrapport som jämförs med budgeten ut till ledningen. Beloppen i Tabella visas i rött eller svart beroende på om de gått över eller under budget, och den rapport som business controllern skickar ut till ledningsgruppen visar procentuellt hur man ligger till negativt eller positivt mot det budgeterade resultatet. Eventuella avvikelser dokumenteras och varje kvartal redogörs och förklaras avvikelserna för ledningsledningsgruppen som sedan tar ställning till avvikelserna.

Den färdiga budgeten används löpande och är uppsatt som deras mål. Budgeten används även för att man ska ha något att sträva efter, samt för att ha bra koll på hur mycket de olika avdelningarna kan spendera och för att se vilka avdelningar

som behöver mera pengar, och vilka avdelningar som klarar sig med ett mindre budgeterat belopp under nästa period. Bonusar är inte kopplade till budgeten.

6.4 Jämförelse av budgeteringen mellan Wasaline och Eckerö Linjen

Jag har valt att intervjua två företag eftersom jag ville se om det finns skillnader mellan deras budgeteringsarbete och deras sätt att se på budgeteringen i sitt företag. Därför kommer jag nu jämföra dessa företag och det gör jag genom att presentera mina intervjufrågor som rubriker och sedan under dessa skriva om företagens eventuella skillnader.

6.4.1 Inledande frågor

❖ Berätta kort om företaget du arbetar på?

Båda företagen är av samma storlek och de skillnader som finns är att Eckerö Linjen tillhör en koncern och att de har tillstånd från EU att sälja varor skattefritt på sina fartyg. Wasaline är ett nystartat företag som drivs av ett rederibolag som satts ihop av Vasa stad och Umeå stad. Eftersom det är ett nytt företag är budgeten relativt ny inom företaget och därför är det viktigt att nu skapa en bra grund för kommande budgeter och lära sig hur verksamheten fungerar inom branschen och dess driftställe.

❖ Vilken position har du i företaget och vilka arbetsuppgifter har du?

Intervjupersonerna i företagen har samma position och arbetsuppgifterna är därför också ganska lika, de är båda ansvariga över budgeten och annat ekonomiarbete inom företaget

❖ Hur länge har du arbetat i företaget?

Eftersom Wasaline är ett nybildat företag så har även Susanne Lundström nyligen börjat sin anställning på Wasaline, hon har snart jobbat i ett år inom företaget men har sedan tidigare erfarenhet av ekonomiarbeten och siffror. Britt Söderlund har jobbat inom Eckerö Linjen i ungefär åtta år och är därför välbekant med företaget, även hon har stor erfarenhet sedan tidigare eftersom hon har haft liknande arbetsuppgifter på sina föregående jobb.

6.4.2 Budgeteringsfrågor

❖ Varför budgeterar ert företag?

Både Söderlund och Lundström säger att det är för att kunna planera sina utgifter enligt de intäkter man kan tänkas få. Lundström säger även att de försöker göra den lite utmanande så att de får en målsättning att uppnå och på så vis blir budgeten ett viktigt verktyg för att lyckas få företaget att växa.

Söderlund säger att det är en bra fråga eftersom man oftast inte tänker på varför man gör en budget utan att man oftast bara gör den, men att det är för att specificera de mål de har på sikt och för att ha en bra plan för hur man skall lyckas med de mål man lagt upp. Men den största orsaken till att de båda företagen budgeterar är för att de vill ha något att jämföra resultatet med och för att ha en plan att sträva efter.

❖ Vilken form av budget använder ni er av?

Båda företagen använder sig av en fast budget som fastställs årsvis och som sedan spjälkas per månadsresultat, vilket betyder att den budget som fastställts är en årsbudget som är indelad i månader och som inte ändras och uppdateras rullande eller rörligt. Om någon månad går under eller över så justeras inte budgeten efter det. Någon stor skillnad företagen emellan finns inte förutom att Wasalines budgetperiod är lite längre samt att Eckerö linjen även kompletterar sin budget med hjälp av prognoser.

❖ Under vilken tidsperiod pågår er budgetprocess? (start, slut, delmoment)

Eckerö linjens volymer skall vara inskickade i början av september och den slutliga budgeten lämnas in i slutet av oktober, vilket betyder att de budgeterar under september och oktober månad. Wasalines budgetarbete pågår från september till november och i mitten av november fastslås budgeten av ledningsgruppen. Olika delmoment pågår även under året i båda företagen och de består oftast av olika volymer och bunkerkostnader. Med bunkerkostnader menas det bränsle som fartyget körs med.

❖ Hur går budgetuppställningen till?

Några stora skillnader finns inte utan uppställningen sker med hjälp av tidigare års budgeter samt att budgeten anpassas enligt det allmänna ekonomiska läget, och olika framtida mål för företaget tas i beaktande när budgetuppställningen sker. Det är controllers på de olika avdelningarna i företagen som driver budgetarbetet och sammanställer budgeten. Man kan säga att budgetuppställningen i företagen följer den interna månadsrapporteringen och börjar med försäljnings- budgeten och fortsätter med inköp, personal, rörliga kostnader, fasta kostnader, bunkerkostnader med mera.

❖ Vilka program använder ni er av i budgetarbetet?

Båda företagen använder Excel inom budgetarbetet, men Eckerö Linjen använder även ett program som heter Tabella, där de tankar information två gånger per dag från ekonomiprogrammet, detta för att ledningen och andra ansvarspersoner ständigt skall kunna se hur det går för företaget.

❖ Vilka huvud- och delbudgetar använder ni? (vilken anser du är viktigast)

Några stora skillnader finns inte angående delbudgeterna och huvudbudgeterna utan båda företagen har ungefär samma budgetar. Man kan säga att allt går enligt en resultaträkning men det finns avdelningar som bara tar en viss del ur resultaträkningen och budgeterar sen för den. Den budget som anses viktigast är svår att fastställa, men en budget som omfattar en större summa pengar anses viktig eftersom den påverkar resultatet mera.

❖ Hur går budgetprocessen till? (Vilka deltar i budgetprocessen och hur fördelas ansvaret?)

I båda företagen går själva processen till på ungefär samma sätt, budgetprocessen går till så att alla avdelningar får egna underlag som de fyller i enligt en viss tidsgräns, sedan är det business controllern som sammanställer allt och försöker få ihop en rimlig totalbudget som godkänns av styrelsen. De som deltar i budgetprocessen är då alla avdelningsansvariga och business controllern, ledningsgruppen, samt styrelsen.

❖ Hur arbetar ni med budgetuppföljningen? (när och vilka gör uppföljningen)

Båda företagen gör en uppföljning varje månad, som sedan redovisas för ledningsgruppen och avdelningscheferna. Enda skillnaden mellan företagen är att varje avdelning på Wasaline får en egen uppföljningsrapport som är specifik för just deras avdelning, och att uppföljningen sker i programmet Tabella för Eckerö Linjens del samt att de rapporterar till koncernens styrelse hur de följt sin budget.

❖ Hur hanteras eventuella avvikelser?

Avvikelseerna följs alltid upp i båda företagen och diskuteras mellan de ansvariga cheferna och ledningsgruppen. I båda företagen anses uppföljningen som en av de

viktigaste delarna i arbetet eftersom det är genom den man tar lärdom och förbättrar sin budget inför kommande perioder.

❖ Hur används den färdiga budgeten i företaget?

I Wasaline används budgeten som jämförelse och läromedel inför kommande perioder. Eckerö Linjen använder sin färdiga budget löpande och den är uppsatt som deras mål. Budgeten används även för att man ska ha något att sträva efter i Eckerö Linjen, samt för att kunna planera företagets ekonomi på ett sådant sätt så att pengarna läggs på saker som behövs och ger nytta för verksamheten.

❖ Är bonusar i företaget knutna till budgeten?

Inget av företagen har någon bonus knuten till sin budget.

6.4.3 Avslutande frågor

❖ Vilka fördelar finns det med budgetering?

Lundström på Wasaline säger att det är en bra planering för framtiden, samt att hon ser budgeten som ett mätinstrument som visar hur det går för företaget. Utan budget eller uppföljning är det svårt att veta hur man ligger till och vet man inte hur det ligger till är det svårt att veta om man borde förbättra sig eller om man borde vara nöjd med det resultat man fått.

På Eckerö Linjen säger Söderlund att den största fördelen med en budget är att man får en plan över hur man skall lyckas uppnå sina mål som man satt upp för företaget. Hon säger även att det är en bra motivation eftersom man försöker nå de mål man satt upp för företaget.

❖ Vilka nackdelar finns det med budgetering?

Lundström på Wasaline tycker att nackdelen med budgetering är att man inte talar om fakta utan om gissningar och förväntningar på vad man vill eller tror skall hända. Hon säger även att det är en tidskrävande metod, och att det kan bli så att man sätter för lite tid på budgeten vilket resulterar i att den inte blir tillräckligt bra gjord, vilket i sin tur resulterar i att budgeten blir svår att följa och använda sig av.

Även Söderlund på Eckerö Linjen säger att största nackdelen med budgetering är att man kan sätta ner otroligt mycket tid på en budget, och att vissa personer anser att budgetarbetet kan vara skrämmande och därför tvivlar på de siffror som de budgeterar. En annan nackdel är att det blir svårt att följa en fast budget om någon stor negativ händelse inträffar under året.

❖ Har budgetarbetet ändrats med åren?

För Wasaline som är ett nystartat företag har budgetarbetet ändrats mycket de senaste åren eftersom de inte hade någon budget att jämföra med första året, vilket gjorde att deras första års budget bestod till stor del av gissningar samt egna erfarenheter. Andra året var även ganska svårt eftersom man heller inte då visste om det första året råkade vara exceptionellt på något vis. Men nu tredje året har de fått lite mera rutin i budgetarbetet samt en bra grund för att göra kommande budgeter, detta eftersom de har två gamla budgetar att jämföra med och personalen har hittat sina arbetsuppgifter inom budgeteringsprocessen.

På Eckerö Linjen har budgeten funnits i många år och det som Söderlund menar har ändrats de senaste åren är att de har centraliserat budgetarbetet lite mera, vilket betyder att de har börjat involvera färre personer de senaste åren, detta eftersom det blir svårare för den som skall knyta ihop budgeten om många personer är inblandade. Mindre fokus på detaljnivån är också något som man har börjat tänka på inom Eckerö Linjen de senaste åren.

❖ Har du något att tillägga angående budgetering och budgeteringsprocessen?

Söderlund tillägger här att en budget skall man inte följa slaviskt, utan har man någon idé som man tror kommer gynna företaget så skall man våga avvika från budgeten, samt att man skall uppmuntra personalen genom att berätta hur budgeten har följts samt vad de olika avdelningarna har lyckats med under perioden.

Lundström tillägger att de är ett litet och nystartat företag vilket gör att budgeten är relativt enkel men att de har en välfungerande budget som de lyckats bygga upp under en kort period.

7 AVSLUTNING

Detta lärdomsprov har handlat om budgeteringen och budgeteringsprocessen i två företag inom sjöfartsbranschen. Arbetet har varit intressant att utföra eftersom jag har lärt mig nya saker om budgetering och budgeteringsprocessen. En annan faktor som gjort arbetet intressant är att jag har fått möjlighet att intervjua personer som har stor erfarenhet av budgetering och på så vis kunnat få insikt i företagens budgeteringsprocess.

Budgeteringen är till nytta för företagen på många olika sätt. Med hjälp av en bra budget kan företagen planera sin verksamhet på ett sätt som passar dem under kommande perioder samt att en bra uppgjord budget hjälper till att planera sina utgifter enligt sina inkomster.

I teorin skriver bland annat Skärvad och Olsson att en budget är en framtidsinriktad styrning samt att budgeten är en plan för den närmaste framtiden, där företag försöker uppskatta sina intäkter och kostnader. Detta stämmer väl överens med den information jag fick genom intervjuerna, och jag fick även en klar bild från båda företagen av varför de tycker att budgetering är ett bra styrsätt samt varför just deras företag har valt att budgetera.

Jag skrev först lärdomsprovets teoridel och fick därifrån en bra grund om hur budgeteringsprocessen ser ut för olika företag. Min kunskap använde jag sedan för att planera mina intervjufrågor och fick efter att ha gjort empirin god kunskap om hur en budgeteringsprocess kan se ut i olika företag. Företagens budgeteringsprocess stämde även bra med den bild jag fick från den teoretiska delen. (Figur 4 Budgeteringsprocessen). Ax m.fl. beskriver även företagens budgeteringsprocess på ett enkelt och bra sätt, och stämmer överens med företagens budgeteringsprocess.

Nackdelarna tog jag kort upp i den teoretiska delen. I detta avsnitt kom jag fram till att det kan vara mycket svårt att förutse ändringar och det kan kosta en hel del

om företaget har förberett sig på fel sätt inför framtiden, samt att budgeten ofta är uppbyggd på prognoser som kan visa sig vara fel och det gör att företag strävar efter mål som inte längre är relevanta. Det är även lätt att fastna i ett mönster och på så vis inte lyckas utveckla företaget, detta skrev Kullvén (2009). De nackdelar som jag tar upp i den teoretiska delen bekräftar även intervjupersonerna genom att berätta att man kan lägga ner otroligt mycket tid på budgetering samt att det inte är fråga om fakta utan om kvalificerade gissningar som kan visas vara felaktiga.

Jag tycker att jag uppnått reliabilitet och validitet i detta arbete. Jag har valt mina källor enligt de föreskrifter som jag hittade i Patel och Davidsons bok som handlar om forskningsmetodikens grunder. Jag har även noga valt ut vad som varit aktuellt för mitt ämne samt valt bort information som jag tycker är överflödigt. Därför har även avgränsningen uppnåtts för just detta arbete. Syftet med lärdomsprovet har också uppnåtts eftersom jag har fått förståelse för hur företag sköter sin budgetering och hur deras budgeteringsprocess är utformad samt varför de valt att använda sig av metoden budgetering.

Jag är glad över att jag valde detta ämne i mitt lärdomsprov eftersom jag troligtvis kommer att komma i kontakt med ämnet i framtida jobb, och har nu en bra grund samt att jag har repeterat och lärt mig nya saker om ämnet budgetering.

Som förslag till fortsatt forskning kommer jag nu ge några idéer som väckts under tiden som jag har arbetat med mitt lärdomsprov. Mitt första förslag är att jämföra företag från andra länder med något finskt företag av samma storlek och inom samma bransch. Mitt andra förslag är att forska i alternativa metoder till budgetering, på så vis skulle man få förståelse för hur företag som inte har budgetering som styrmedel lyckas styra sina företag.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

A

Arwidi, O & Samuelsson, L (1991). Budgetering i industriföretagens styrsystem. Stockholm: Mekanförbundets förlag. Upplaga 1

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2006). Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY. Upplaga 5

Ax, C. Johansson, C & Kullvén H. (2009). Den nya ekonomistyrningen, Malmö: Liber AB Upplaga 3

Andersson, K (1997). Budgetering – en introduktion. Malmö: Liber Ekonomi.

Björklund, M & Paulsson, U (2003). Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 1

B

Bergstrand, J och Olve, N-G(1996). Styr bättre med bättre budget. Malmö: Liber-Hermods. Upplaga 4

C

Carlson, M (2013). Ekonomi för icke-ekonomer. Malmö: Liber Ab. Upplaga 1:5

G

Greve, J (2009). Ekonomistyrning, principer och praxis, Lund: Studentlitteratur Ab

Greve, Jan (1996). Budget. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 1

J

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V och Pellinen, J. (2010). Talousohjaus ja kustannuslaskenta, Helsingfors : WSOYpro Oy

Jyrkkiö, E och Riistama, V (1993). Grunderna i operativ redovisning. Helsingfors: Utbildningstyrelsen. Upplaga 7

K

Kullén, H (2009). Budget och budgetering. Malmö: Liber Ab. Upplaga 1

N

Neilimo, K och Uusi-Rauva, E (2007). Johdon laskentatoimi : Helsingfors. Edita Prima Ab. Upplaga 8

Nilsson, N (2000). Organisation och ledarskap. Malmö: Liber ekonomi. Upplaga 2

Nyberg R (2012), Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 2

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsingfors: WSOY

O

Olsson, H & Sörensen, S (2011). Forskningsprocessen. Stockholm: Liber Ab. Upplaga 3

P

Patel, R & Davidson, B (2003). Forskningsmetodikens grunder. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 3.

Partanen, V (2007). Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Ab

R

Rosander, K (1997). Styra rätt. Jönköping: Industrilitteratur Ab

S

Skärvard, P-H & Olsson, J (2011). Företagsekonomi 100. Malmö: Liber Ab. Upplaga 15

Sundberg, L. (1998). *Nyckeltalshandboken*. Uppsala: MM Publikationer AB

Elektroniska källor

Primär- och sekundärkällor, Mälardalens högskola 2014. Hämtat 16.10.2014.
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/so-ka-information/primar-och-sekundarkallor-primar-och-sekundardata-1.27203>

Olika nyckeltal, asiakastieto. Hämtat 27.12.2014
http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut_sv.htm#cu

Rederibolaget Eckerö. Hämtat 20.1.2015
<http://www.rederiabeckero.ax/standard.con?iPage=2&m=17&iLan=1>

Eckerölinjens hemsida. Hämtat 20.1.2015
<https://www.eckerolinjen.se/sv/>

Wasalines hemsida. Hämtat 20.1.2015
<http://www.wasaline.com/sv/>

Yles nyheter. Hämtat 20.1.2015

http://yle.fi/uutiset/vaasan_ja_uumajan_varustamo_ostanut_wasa_expressin/6338746

Fakta om fartyg. Hämtat 29.1.2015

http://www.faktaomfartyg.nu/jens_kofoed_1979.htm

Intervjuer

Business controller. 2014. Wasaline 3.12.2014

Business controller. 2014. Eckerö linjen 11.12.2014

BILAGA 1

INTERVJUFRÅGOR

Inledande frågor

1. Berätta kort om företaget du arbetar på?
2. Vilken position har du i företaget och vilka arbetsuppgifter har du?
3. Hur länge har du arbetat i företaget?

Budgeteringsfrågor

1. Varför budgeterar ert företag?
2. Vilken form av budget använder ni er av?
3. Under vilken tidsperiod pågår er budgetprocess? (start, slut, delmoment)
4. Hur går budgetuppställningen till?
5. Vilka program använder ni er av i budgetarbetet?
6. Vilka huvud- och delbudgetar använder ni? (vilken anser du är viktigast)
7. Hur går budgetprocessen till? (Vilka deltar i budgetprocessen och hur fördelas ansvaret?)
8. Hur arbetar ni med budgetuppföljningen? (när och vilka gör uppföljningen)
9. Hur hanteras eventuella avvikelser?
10. Hur används den färdiga budgeten i företaget?
11. Är bonusar i företaget knutna till budgeten?

Avslutande frågor

1. Vilka fördelar finns det med budgetering?
2. Vilka nackdelar finns det med budgetering?
3. Har budgetarbetet ändrats med åren?
4. Har du något att tillägga angående budgetering och budgeteringsprocessen?